



EMPLEO DE INDICADORES PARA LA MEJORA DE LAS RELACIONES ENTRE ACTORES TURÍSTICOS DE TRINIDAD, CUBA

USE OF INDICATORS FOR THE IMPROVEMENT OF RELATIONS BETWEEN TOURISM STAKEHOLDERS OF TRINIDAD, CUBA

Javier Iglesias Palmero¹, Kenia Álvarez Cepero²

¹Universidad de Quintana Roo, México

²Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas, Cuba

mail: iglesiapalmero@gmail.com¹, keniaalvarezcepero@gmail.com²

Recibido: 2021-05-11

Aceptado: 2021-09-16

Código Clasificación JEL: E52, Q01, L83

RESUMEN

La investigación se centra en elaborar un instrumento estratégico basado en indicadores de sostenibilidad turística, que contribuya a potenciar las relaciones colaborativas entre actores del alojamiento turístico de la ciudad patrimonial de Trinidad y lograr su sostenibilidad en el tiempo. La metodología empleada toma como referencia el procedimiento para el diagnóstico de la cooperación público-privada con enfoque estratégico, desarrollándose tres de sus cuatro fases. Se realiza además el mapeo de actores clave a fin de identificar los principales intereses asociativos que estos presentan en la ciudad. Los resultados obtenidos en el diagnóstico dan paso a la confección de un sistema de indicadores de sostenibilidad turística que permitirá mejorar las relaciones entre actores turísticos al tiempo que favorecerá la adopción de políticas públicas, su seguimiento y el establecimiento de estrategias para promover la participación responsable de los actores con intereses en el destino.

Palabras clave: Instrumento estratégico, colaboración, intereses asociativos, sostenibilidad turística.

ABSTRACT

The research focuses on the development of a strategic instrument based on tourism sustainability indicators, which will contribute to strengthen collaborative relationships among tourism lodging stakeholders in the heritage city of Trinidad and achieve sustainability over time. The methodology used takes as a reference the procedure for the diagnosis of public-private cooperation with a strategic approach, developing three of its four phases. A mapping of key actors is also carried out in order to identify their main associative interests in the city. The results obtained in the diagnosis give way to the preparation of a system of tourism sustainability indicators that will improve relations among stakeholders, favoring the adoption of public policies, their follow-up and the establishment of strategies to promote the responsible participation of stakeholders with interests in the destination.

Keywords: Strategic instrument, collaboration, associative interests, tourism sustainability.



INTRODUCCIÓN

La investigación centra su foco en los actores públicos y privados del alojamiento turístico en Trinidad. Esto responde al hecho que entre ellos se establece una mayor dinámica relacional en materia de oferta turística y por ende tienden a surgir una mayor cantidad de fricciones al presentarse intereses contrapuestos.

Su objetivo fundamental radica en elaborar un sistema de indicadores turísticos que sirva de base para el seguimiento y la mejora de las acciones en materia de sostenibilidad y de calidad del turismo en el territorio, al tiempo que funcione como un instrumento para promover la participación responsable de los stakeholders con intereses en el destino.

El estudio responde a las demandas informativas que requiere el contexto de complejidad creciente en el que se desarrolla la actividad turística actual, motivado fundamentalmente por la descentralización de la actividad productiva local, el auge de la gobernanza y la necesidad de cooperación entre los stakeholders turísticos para enfrentar la recuperación del sector en la etapa post-pandemia. Motivo por el cual se requiere contar con mecanismos efectivos de información capaces de prever futuros escenarios en materia de desarrollo turístico sustentable.

Se parte de un diagnóstico detallado del entorno relacional contemporáneo de la ciudad de Trinidad mediante el análisis de la red de actores que funciona actualmente en la urbe, el cual aporta las directrices fundamentales que vertebran la confección del sistema de indicadores, al tiempo que delimita las áreas fundamentales hacia donde se debe dirigir el instrumento estratégico. Para el desarrollo de esta etapa se adopta el procedimiento diseñado por Alvarez (2020) compuesto por cuatro fases y cuya principal virtud radica en la posibilidad de analizar tanto cuantitativa como cualitativamente los actores públicos y privados que componen la oferta de alojamiento turístico de un determinado territorio, así como al gobierno local en su papel como ente fiscalizador.

La propuesta resultante se compone por 14 indicadores, divididos en 6 ámbitos (ambientales, económicos, socioculturales, institucional, formación y empleo y transferencia tecnológica) cuya implementación deberá contemplar: a) la incorporación de un sistema de información que retroalimente la propuesta diseñada, b) propiciar la mejora continua a partir del contraste entre las opiniones y expectativas de las partes involucradas y c) fomentar un flujo horizontal de la información recopilada de manera que esta sea de dominio público entre los stakeholders turísticos locales.

El sector turístico cubano y los indicadores de sostenibilidad

Para lograr un cambio cualitativo, en el Sistema Turístico Local (STL) basado en la sostenibilidad de las relaciones entre los actores, se requiere el empleo de herramientas que faciliten la labor de los gestores turísticos. Una solución efectiva sería el empleo de indicadores de sostenibilidad turística como instrumentos para la planificación y creación de políticas turísticas relacionadas con la sostenibilidad, teniendo en cuenta su capacidad para facilitar la toma de decisiones en determinadas situaciones, su eficacia en la gestión de riesgos y la reducción de costes, así como su potencial para mejorar de la adhesión de la comunidad local.

Resulta imposible dada la complejidad del tema de la sustentabilidad generar indicadores que la abarquen en su totalidad. Se avizora como única manera viable de alcanzarla, la concreción temática y espacial que abarque entornos más allá de la racionalidad económica y buscando su construcción desde la base (Vilchis-Onofre y Palafox-Muñoz, 2019).

Los indicadores permiten identificar sectores, etapas o áreas del proceso como potencial de mejora para la de adopción de decisiones, favorecer la participación en las soluciones y propiciar una mayor responsabilización respecto de los resultados. En este sentido, los indicadores se

comparten con las partes interesadas (ministerios, autoridades locales, organizaciones privadas y no gubernamentales) de los lugares de destino a fin de lograr su implicación y democratizar la adopción de posturas a favor del desarrollo turístico local.

El diseño y la implementación de un sistema de indicadores de gestión sostenible resulta beneficioso para los destinos turísticos, ya que, además de proporcionar información significativa para poder establecer su futuro, genera un debate que comporta un aumento de la cohesión y del sentido de pertenencia de las personas, las empresas, los organismos y las instituciones que tienen intereses en el destino, a las que podemos agrupar bajo el nombre de stakeholders. (Balagué y Navinés, 2012).

Según Álvarez, Muñoz y Machado (2017), el STL se compone por cuatro actores como: la comunidad, el sector público, el sector privado y los turistas. Sin embargo, consideran pertinente agregar un quinto actor: el gobierno local, dado el importante rol que desempeña dentro de la actividad turística como rector y dinamizador de la oferta a escala local.

El territorio como elemento espacial determinante del sistema turístico local, necesita estrategias de desarrollo que tengan en cuenta la mayor parte de actores que lo conforman, incluyendo al Gobierno local y cualquier otra administración pública que tenga una relación directa en la asignación de recursos, los empresarios, las asociaciones de la industria turística, la población local, los asalariados, etc. (Perelló, 2012; Organización Mundial de Turismo, 2014; Perelló, 2017).

En cada aspecto del desarrollo turístico intervienen actores públicos y privados en su mayoría muy diversos. Algunos participan directamente en la prestación de servicios turísticos (empresas de alojamiento, empresas de alimentación, transporte, agencias de viajes, etc.) y otros intervienen indirectamente, como por ejemplo los servicios públicos, las empresas privadas y los ministerios (Oyarzún y Szmulewicz, 2018).

En relación con los actores del turismo en Cuba, la Constitución de la República aprobada en 2019 establece que, “forman parte del sector público o estatal aquellas entidades basadas en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción como forma de propiedad principal”. En el sector del alojamiento turístico estatal, los hoteles y complejos vacacionales se agrupan en 4 Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE): Cubanacán, Islazul, Gran Caribe y Gaviota que desarrollan sus actividades bajo el amparo del Ministerio de Turismo (Mintur).

Por su parte, el sector privado individual del alojamiento en Cuba existe desde hace varios lustros, y su rol protagónico está dado por la necesidad de garantizar espacios de alojamiento, restauración, ocio y recreación, que satisfagan las demandas de crecientes flujos de visitantes con motivaciones diferentes del turismo de playa vinculadas específicamente a la convivencia directa con la cultura doméstica del país.

De esta forma, en Cuba coexisten actualmente dos sectores dentro de la dinámica estructural del alojamiento turístico, el sector estatal y el sector privado individual. Ambos cubren el amplio espectro de actividades y funciones económicas, resaltando el hecho de que en los últimos años se ha producido un incremento sostenido en el llamado sector no estatal, el cual ha llegado a posicionarse como clave en el aporte y desarrollo de la economía. Su principal desarrollo se percibe en las actividades de alojamiento, restauración y transportación, considerándose una opción competitiva frente a la tradicional oferta estatal principalmente en zonas de alto dinamismo turístico como La Habana, Varadero y Trinidad.

Los territorios turísticos han demostrado ser difíciles de manejar, básicamente por la falta de

coordinación y cohesión que dentro de la industria turística representa un problema para los gestores y planificadores. La importancia que ha tomado este hecho en las últimas décadas está generando el interés por analizar a las partes interesadas como fundamento de la gestión estratégica de territorios turísticos (Shaadi, Pulido y Rodríguez, 2018).

En este sentido, se hace necesario dirigir la mirada hacia aquellos elementos que pudieran causar disonancia y entorpecer el adecuado establecimiento de relaciones entre actores turísticos a fin de identificarlos oportunamente y desarrollar acciones correctivas encaminadas a lograr la perdurabilidad de dichas relaciones.

La situación actual del país, inmerso en la tarea de ordenamiento económico, confiere al turismo un papel primordial dentro del funcionamiento local. De ahí que el impulso de una actividad turística sostenible e inclusiva, que contemple a todos los grupos de interés que intervienen en ella y las relaciones que se establecen entre estos, constituyen una tarea fundamental para el logro de la autonomía y la sostenibilidad territoriales.

Como resultado del análisis documental realizado así como la realidad constatada durante la inmersión en el campo, los autores concluyen que los principales elementos que marcan actualmente la cooperación público-privada individual, entre actores del alojamiento turístico en Cuba, sus territorios y localidades versan en torno a:

- Inexistencia hasta el momento de una ley nacional de turismo que reconozca la personalidad jurídica de los municipios turísticos y la autonomía municipal para la gestión turística.
- Los gobiernos locales no tienen dentro de sus competencias el diseño e implementación de las políticas territoriales, incluidas las turísticas, a su nivel de decisión.
- Son restringidos los mecanismos jurídicos que posibiliten la formalización de relaciones de cooperación que integren a ambos sectores del alojamiento turístico, lo que se extiende a la gestión de territorios.
- No existe una regulación formal que recoja el sistema de relaciones y ámbitos de actuación entre el Mintur como organismo de la Administración Central del Estado y las administraciones locales en materia turística.

Como se puede apreciar las principales restricciones y problemas están relacionados con ciertas debilidades de carácter institucional, lo cual necesita de un rápido proceder que pasa por el complejo proceso de reinstitucionalización del país; la elaboración de políticas y estrategias mucho más innovadoras en función de una gestión turística integral del destino y de los actores que lo conforman.

Dentro de este entorno, la ciudad de Trinidad ubicada en el centro del archipiélago cubano constituye una parada obligatoria para los visitantes que se mueven a lo largo de la isla. Sus atributos (culturales, arquitectónicos e históricos) la ubican en la preferencia de muchos. Como respuesta a esta creciente demanda, la ciudad cuenta con una oferta turística que se ha diversificado y ampliado con el transcurso de los años, cobrando cada vez mayor relevancia el papel de la actividad no estatal como proveedora de servicios “complementarios” a la oferta estatal establecida.

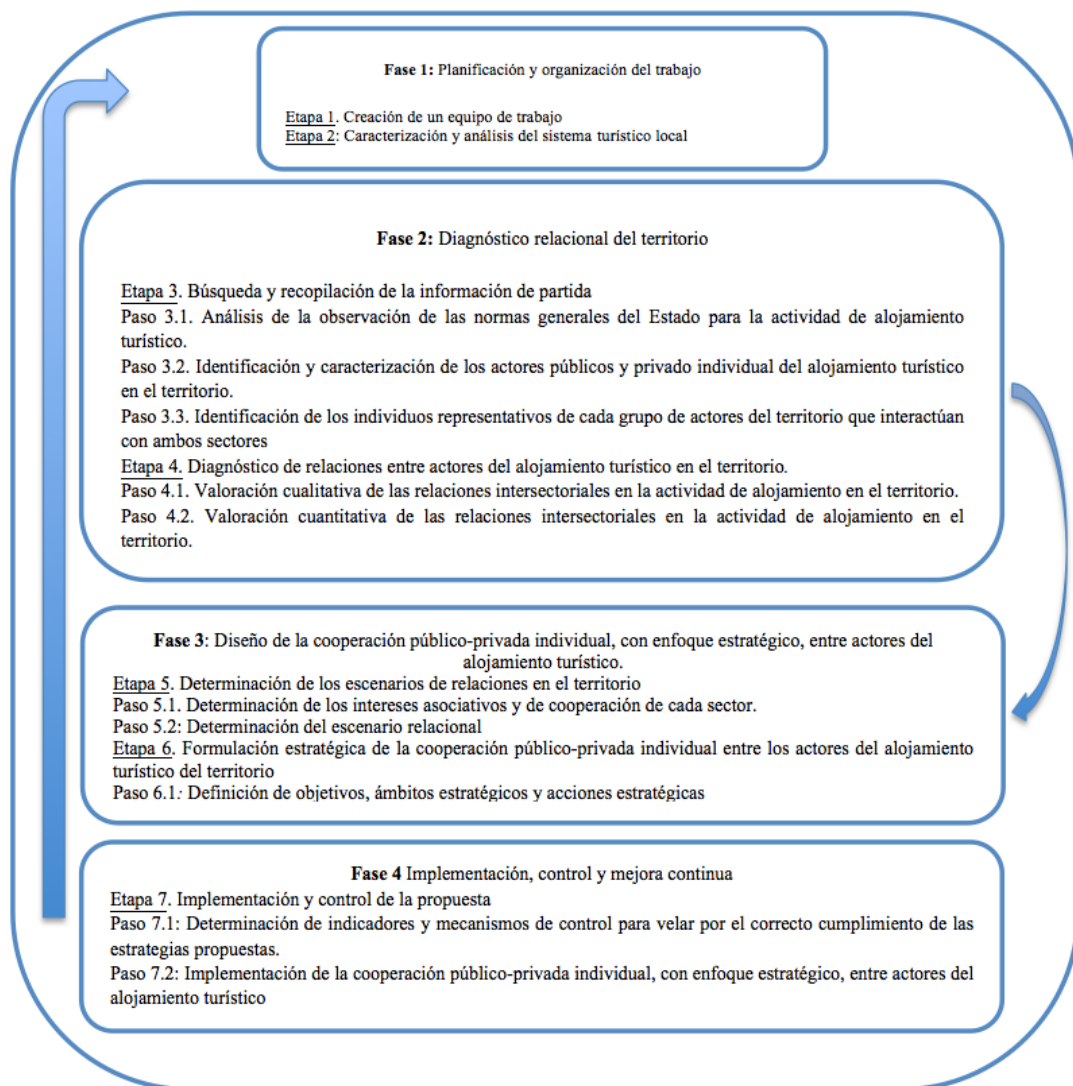
En la actualidad funciona en la urbe una red compuesta por los distintos actores turísticos que configuran la oferta turística local. Sin embargo, con el transcurso del tiempo se ha podido constatar que dicha red presenta un funcionamiento deficiente marcado por aspectos como: el distanciamiento entre los actores, la debilidad de las relaciones existentes y la falta de protagonismo de los organismos rectores del turismo en la ciudad entorno a la dinámica funcional de la misma. Para una mejor comprensión de este fenómeno, se considera pertinente desarrollar un acercamiento

teórico y metodológico que permita determinar las causas que lo originan y su reversión mediante la implementación de estrategias basadas en el empleo de indicadores de sostenibilidad turística como herramienta para la integración de todos los actores turísticos locales y la gestión eficaz de la actividad en el territorio.

METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló en la ciudad colonial de Trinidad, ubicada en el centro-sur del archipiélago cubano, en el año 2019. Para el diagnóstico de la situación relacional entre actores públicos y privados del alojamiento turístico en la ciudad de Trinidad, se empleó el procedimiento para el diagnóstico de la cooperación público – privada con enfoque estratégico desarrollado por Álvarez (2020), estructurado como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Procedimiento para la cooperación público-privada individual entre



Fuente: Álvarez 2020

Este procedimiento integra componentes referidos a la creación de un grupo de trabajo,

caracterización del sistema turístico local, evaluación o definición de los actores privados individuales y públicos, técnicas cualitativas y técnicas cuantitativas para el análisis relacional de actores y el mapeo de actores clave, que a su vez son indistintamente apreciables en las propuestas diseñadas por autores como Merinero y Pulido (2009); Cardona y Sariago (2010), Furtado, Mantovanelli y Cioce (2012); Schenkel y Almeida (2015) y Herrera, Fernández, Vázquez y Rodríguez (2018). Sin embargo, la herramienta desarrollada por Alvarez aporta una matriz para la instrumentación de la gestión del alojamiento turístico a escala territorial y local, aspectos que unido a su marcado carácter estratégico facilita una visión global e intersectorial, ofrece un horizonte de planificación a medio y largo plazos, anticipa e identifica las tendencias del entorno, marca prioridades y define acciones clave, orienta la cooperación entre el sector público y privado, promueve la coordinación entre las instituciones públicas y se fundamenta en el consenso y en el compromiso. Aspectos estos que motivaron su elección para el desarrollo de la investigación.

Se compone de cuatro fases, siete etapas y diez pasos, todo ello correctamente compactado en un paquete herramental versátil y funcional. Para la investigación solo se desarrollaron las tres primeras fases de dicho procedimiento, debido a que estas responden específicamente a los objetivos definidos en el trabajo.

Fase 1: Planificación y organización del trabajo: comprende las etapas 1 y 2 donde se define el plan de actividades del equipo de diseño y el nivel de responsabilidad de cada uno de sus miembros, así como la caracterización del STL del territorio.

Fase 2: Diagnóstico relacional del territorio: comprende la etapa 3 de obtención de información mediante la búsqueda y selección de información relacionada con el contexto de la investigación, y la etapa 4 que constituye el nivel analítico o de diagnóstico, pues desarrolla las evaluaciones cuantitativas y cualitativas de las relaciones entre actores basada en el uso del análisis de redes sociales.

Fase 3: Diseño de la cooperación público-privada, con enfoque estratégico, entre actores del alojamiento turístico a escala local. Mediante dos etapas (5 y 6), en esta fase se determinan los escenarios relacionales de cada territorio y considerando los espacios de actuación en los mismos se realiza la formulación con enfoque estratégico de la cooperación público-privada individual entre actores del alojamiento turístico.

La aplicación de encuestas y entrevistas, así como el análisis realizado a la red de actores de la ciudad mediante el Social Network Analysis Software (UCINET 6) permitió implementar el análisis cualitativo y cuantitativo de las relaciones entre los actores de alojamiento turístico local.

RESULTADOS

En este apartado los autores llevan a cabo la aplicación de las tres primeras etapas del procedimiento antes descrito a fin diagnosticar el estado en que se desarrollan actualmente las relaciones entre actores turísticos de Trinidad. Posteriormente y tomando como punto de partida la información recabada en la etapa de diagnóstico se procede a la elaboración de la propuesta para la mejora y mantenimiento de las relaciones entre actores turísticos basada en indicadores de sostenibilidad turística. Finalmente dicha herramienta se somete a un proceso de validación según criterio de expertos, quienes mediante el empleo de técnicas estadísticas determinarán la viabilidad de su aplicación en el territorio. A continuación se expone detalladamente el desarrollo de todo el proceso.

Planificación y organización del trabajo

Con el objetivo de alcanzar la preparación necesaria de los especialistas involucrados en el proceso

de diseño de la cooperación público-privada individual entre actores del alojamiento turístico, bajo la coordinación del Gobierno local se desarrolla la primera fase (Figura 1) del diagnóstico mediante la cual se compone el grupo de trabajo conformado por especialistas escogidos atendiendo a criterios como: experiencia en la actividad de alojamiento turístico, prestigio, confiabilidad, conocimientos sobre el tema investigado, categoría docente y científica. Quedando constituido como sigue:

- Especialista del Mintur.
- Conservador de la ciudad.
- Directivo de la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT).
- Representante del sector privado individual de alojamiento.
- Representante del sector público de alojamiento.
- Vicepresidente del Consejo de la Administración Municipal.
- Investigadores de los centros de investigación y enseñanza.

El análisis del STL de Trinidad permitió determinar que la ciudad cuenta con un alto potencial en el área de alojamiento. Su oferta reúne un total de 2 881 habitaciones repartidas entre el sector público y privado, donde figuran como principales mercados Alemania, Canadá, Francia, España e Italia. A su vez, la urbe cuenta con 118 entidades para la restauración al tiempo que se garantizan instalaciones de ocio y recreación, transportación turística, comercio minorista, agencias de viajes y/o sus representaciones, entidades de apoyo a los servicios turísticos.

Como se puede apreciar, la ciudad cuenta con una importante oferta turística por parte de los sectores público y privado. Sin embargo, en los últimos años esta oferta ha resultado ser insuficiente principalmente en el apartado de alojamiento, teniendo en cuenta el crecimiento considerable en la demanda que ha experimentado la urbe.

Diagnóstico relacional del territorio aproximación

El desarrollo de la segunda fase (Fase 2) correspondiente a la obtención de información relevante para el estudio inició con un acercamiento al entramado jurídico que rige la actividad de alojamiento turístico en Cuba mediante la consulta de los estatutos recogidos en la Gaceta Oficial de la República emitida por el Consejo de estado, específicamente en sus ediciones No. 35 del 2018 y No.20 del 2020. Como resultado de este trabajo se conoció que en el caso del sector público la actividad de alojamiento turístico se rige por la Norma Cubana: NC 127, 2014. “Industria turística — requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico”. Mientras que, para la regulación de la actividad de alojamiento turístico en el sector privado individual específicamente, se relacionan regulaciones y leyes vinculantes tales como: Decreto - Ley No. 275 de 2010, “Modificativo del régimen de arrendamiento de viviendas, habitaciones o espacios”, Resolución No. 305/2010, “Reglamento sobre el arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios del Instituto Nacional de la Vivienda”, Decreto - Ley 305 de 2012, que aprueba las “Cooperativas No Agropecuarias”, Resolución No. 11 de 2018 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Decreto Ley No. 256 de 2018, del Consejo de Estado sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia (TPCP) y la Constitución de la República de Cuba aprobada el 24 de febrero de 2019 que reconoce la propiedad privada sobre los medios de producción entre otros.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de la etapa correspondiente a la identificación de los actores públicos y privado de alojamiento turístico en la ciudad (Tabla 1) muestran claramente como el número de habitaciones del sector privado supera en gran medida a las disponibles por el sector público, en una proporción entorno 1 a 10.

Este comportamiento evidencia el creciente protagonismo que ha asumido el sector privado dentro del alojamiento turístico local. Otros datos referentes a este sector arrojan que 41,2 % de los

actores se encuentran en el rango de 36 a 50 años, 61,8 % son mujeres y 38,2 % hombres. En cuanto al nivel de escolaridad, 54,4 % son técnicos medio y 30,9 % tienen títulos universitarios.

En cuanto al tiempo que llevan ejerciendo esta actividad, 66,2 % afirma que han estado en el sector entre 10 y 15 años, 29,4 % dice ejercer desde hace más de 15 años y solo 4,4 % de los encuestados indicó un tiempo entre cinco y 10 años.

Tabla 1. Instalaciones de alojamiento turístico en la ciudad de Trinidad

SECTOR PÚBLICO	
ESTABLECIMIENTO	CANTIDAD DE HABITACIONES
Hotel Las Cuevas	114
Hotel Horizontes María Dolores	65
Hotel E La Ronda	17
Hotel E La Ronda	11
Hostal E Mesón del Regidor	4
Hostal E La Calesa	12
Grand Hotel Iberostar Trinidad	40
SECTOR PRIVADO	
DISTRIBUCIÓN	
1 habitación	668
2 habitaciones	438
3 habitaciones	98
4 habitaciones	60
5 habitaciones	30
6 habitaciones	22
Vivienda completa 1 habitación	73
Vivienda completa 2 habitaciones	98
Vivienda completa 3 habitaciones	3
TOTAL	2638

Fuente: Elaboración propia a partir de balance Mintur 2019.

Correspondiente a la identificación del resto de los actores del territorio que intervienen en el desarrollo de la actividad turística se encontraron organismos de gobierno, empresas e instituciones que forman parte del STL que, aunque no dirigen sus funciones exclusivamente a este ámbito, regulan y organizan el desarrollo de la actividad. La relación de estos actores se muestra a continuación.

- Mintur: organismo público rector del Sistema del Turismo en Cuba.
- Agencias de viajes: Empresas turísticas dedicadas a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes.

- Infotur: oficina de información turística. Tiene como objetivo ofrecer información turística gratuita a los visitantes sobre el destino.
- Oficina del Conservador (OCC): su relación con la actividad de alojamiento está dada por el hecho de que muchas de las viviendas privadas de uso turístico que existen forman parte del patrimonio local, ya sea por su valor arquitectónico o histórico y son tenidas en cuenta en ese sentido por la institución.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS): es el organismo de la Administración Central del Estado de la República de Cuba encargado de proponer, dirigir, controlar y evaluar sistemáticamente la política del Estado y el Gobierno cubanos en materia laboral, salarial, seguridad y protección del trabajo.
- Planificación Física (IPF): institución pública encargada de implementar los instrumentos del ordenamiento territorial y urbano a través de sus direcciones provinciales y municipales.
- Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT): entidad encargada de velar por la aplicación de la legislación relativa a impuestos y otros ingresos no tributarios, desarrollar la organización para su recaudación, organizar y dirigir la auditoría fiscal, además gestiona y controla el cumplimiento de las obligaciones arancelarias.
- Consejo de Administración Municipal (CAM): con sede en la Asamblea Municipal del Poder Popular y compuesta por 21 miembros, es la instancia de autoridad local que dirige, controla y administra sus instituciones, en relación con la conducción política general o ejercicio del poder del Estado.
- Como parte del análisis cualitativo del escenario relacional que exhiben los actores públicos y privados del alojamiento turístico en Trinidad se obtuvo un panorama pormenorizado de aquellos aspectos que marcan tendencia en el comportamiento de ambos sectores. La obtención de dicha información fue posible gracias a la aplicación de técnicas como la entrevista e instrumentos a manera de cuestionarios a los actores involucrados, cuyos resultados son apreciables en la (Tabla 2).

Tabla 2. Análisis cualitativo de las relaciones entre actores del alojamiento turístico de Trinidad

Establecimiento de vínculos con otros actores	
Aspecto relacional	Porcentaje
Vinculación con el estado	73,5
Vinculación con otros actores a través de relaciones comerciales	73,5
Vinculación con otros actores a través de intercambio de información	72,1
Vinculación con otros actores a través de la promoción y publicidad	73,7
Importancia percibida del establecimiento de relaciones entre ambos sectores	
Relevancia	Porcentaje
Muy importante	36,8
Medianamente importantes	52
Importantes	50
Sin importancia	-

Fuente: Elaboración propia

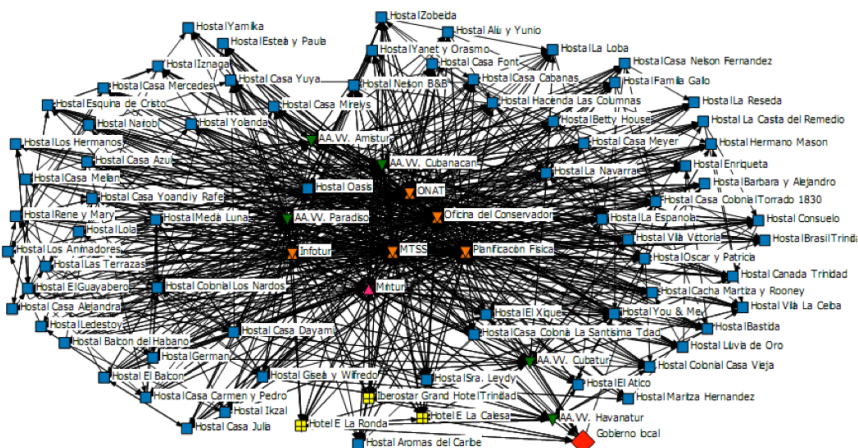
Del total de actores encuestados el 73,5% plantea tener vínculos con el Estado, la mayoría se refieren en este punto a los vínculos que establecen con el MINTUR a través de las capacitaciones que han recibido por parte de este ministerio y además, con el MTSS, Planificación Física y la Oficina del Conservador en lo referido a la solicitud de inscripción de las licencias y al cuidado patrimonial de las viviendas, requisito esencial en el área de estudio de la presente investigación. Asimismo, el 73,5% de los encuestados asegura tener vínculos de carácter comercial con otros actores que operan en la ciudad. , un 72,1% afirma que sostienen relaciones de intercambio de información y un 73,7% de promoción y publicidad; ninguno de los actores privados afirmó tener relaciones de suministro de materias primas, materiales y tecnologías con ningún otro actor.

Al indagar sobre la importancia de establecer relaciones de cooperación entre los actores del alojamiento en el territorio, el 50,0% las consideraban importantes; lo anterior constituye una muestra de la inseguridad que aún persiste sobre todo entre los actores pertenecientes al sector privado frente a los cambios que puedan ocurrir en el entorno relacional, motivo por el cual asumen una actitud conservadora en detrimento de la proactividad requerida para tales empeños. Resulta válido desatacar el hecho de que si bien solo una porción de los actores entrevistados (36,8%) considera muy importante el establecimiento de relaciones de colaboración entre ambos sectores del alojamiento turístico, ninguno de los encuestados refiere la no importancia de lograr dicho consenso, evidenciando la disposición para lograr un acuerdo dependiendo de las condiciones que medien en el establecimiento del mismo.

Por otra parte, el análisis cuantitativo aplicado a la red de actores turísticos que funciona actualmente en la ciudad se desarrolló mediante el método de estudio de los indicadores a nivel de redes completas con ayuda del Social Network Analysis Software (UCINET 6) en su versión 6.672. El software informático UCINET 6 es uno de los más populares en la generación de datos para la técnica SNA ya que permite identificar las características estructurales de las redes de actores y a partir de estos datos crear una Matriz de Adyacencia, siendo esta el soporte matemático sobre el que se graba la información real de las relaciones entre los actores que conforman la red (Aguilar, Martínez y Aguilar, 2017). Se emplea además el software NetDraw para generar la visualización gráfica de la red.

En la (Figura 2), se aprecia la representación gráfica de la red de relaciones generales que se generan entre actores del alojamiento turístico en el centro urbano de Trinidad.

Figura 2. Elementos de la red de actores del alojamiento turístico en Trinidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de NetDraw.

Como se puede apreciar, la figura muestra una red mixta y multicéntrica, donde el MINTUR (en rosa), las entidades de regulación pública (en naranja) y las AA.VV. (en verde) tienen un lugar privilegiado dentro de las relaciones. Se hace necesario destacar que el Gobierno (en rojo) se encuentra en la periferia de dicha red.

Del análisis de los indicadores a nivel de redes completas mediante el uso de UCINET 6, se derivaron los resultados que se relacionan a continuación.

Densidad

	1	2	3	4	5
	Density	No. of Ties	Std Dev	Avg Degree	Alpha
1 Red_hostales_Tdad	0.181	1234	0.385	14.867	0.948

Centralidad

Graph Centralization -- as proportion, not percentage

	1	2
	Out-Centrality	In-Centrality
1 Sheet 1	0.8163	0.8287

En cuanto a la densidad, los resultados muestran un valor de 0,181(18,1%), lo que implica que los vínculos que posee la red actualmente son solamente un quinto de los posibles que pudieran generarse, por lo que es relativamente baja. En esa misma salida también se puede observar el indicador del grado promedio que es de (14,867), esto se traduce como que el total de actores que componen la red (83), establecen como promedio aproximadamente 15 vínculos con los demás actores de la misma. Relativo a la centralización, los resultados generados muestran que está más centralizada en grados de salida (0,8287) que de entrada (0,8163), pero se puede advertir que no existe diferencia significativa entre ambos; lo cual implica que en la red existen uno o más nodos que son dominantes tanto para los vínculos de salida como para los vínculos de entrada.

La obtención de estos resultados corrobora algunas cuestiones significativas. En primer lugar la existencia de varios actores controlando a los demás nodos de la red y convirtiéndose así en actores centrales, es decir, la presencia de más de un líder influyendo en las relaciones que se generan como parte de la actividad de alojamiento turístico en el territorio.

Por otra parte se puede observar la dispersión existente en la red de relaciones que funciona entre los actores turísticos de Trinidad evidenciada a partir de la presencia del Gobierno Local en la periferia de la misma cuando el lugar que debería ocupar es el de actor central y dirigir todo el proceso desde esta posición.

Diseño de la cooperación público-privada

La última fase del diagnóstico realizado (Fase3) consistió en la determinación de los intereses asociativos de cooperación de cada sector, así como el análisis de las problemáticas básicas del territorio en los diferentes entornos, en función del establecimiento de relaciones desarrollado a partir del Mapeo de Actores Clave (MAC) a fin de conocer la influencia real, posición e interés de estos en la creación de ámbitos de beneficios asociativos, que conduzcan a relaciones público-privadas exitosas. El MAC es una herramienta metodológica de tipo 'estructural' que básicamente permite acceder de manera rápida a la trama de relaciones sociales dadas en una zona determinada. En tal sentido, es útil

para abordar aspectos objetivos (independientes de la voluntad de los individuos), expresados en la trama de relaciones que se construya sobre una realidad específica (Tapellas, 2007).

A raíz de las entrevistas sostenidas con los actores turísticos locales se diseñó la matriz del MAC, obteniéndose los resultados que se aprecian en la (Tabla 3).

Actores del alojamiento turístico	Posición			Poder (influencia)				Interés		ad
	Oposición	Indeciso	Apoyo	Bajo	Moderado	Alto	Poco	Moderado	Mucho	
Sector privado individual	4,4%	76,5%	19,1%	94,1%	5,9%		10,3%	13,2%	76,5%	
Sector público		33,3%	66,7%	22,2%	66,7%	11,1%	11,1%	55,6%	33,3%	
Gobierno local		23,8%	76,2%	4,8%	19,0%	76,2%	4,8%	52,4%	42,9%	
Otras instituciones		28,6%	71,4%	14,3%	71,4%	14,3%	14,3%	57,1%	28,6%	

Fuente: Elaboración propia a partir de Alvarez 2019

Los resultados aportados por el MAC evidencian el escenario relacional que exhibe la ciudad de Trinidad. En el caso del sector privado se aprecia como el 76,5% de sus miembros, muestra un elevado interés en la materialización de relaciones de colaboración con el resto de los actores, sin embargo en igual proporción se mantienen indecisos ante la materialización de dicha colaboración, actitud motivada en gran medida por la desconfianza y las características de las actuales relaciones.

Por su parte, el sector público donde gran parte de sus miembros (66,7%) muestran un poder de influencia elevado, muestra un amplio apoyo (66,7%) a las iniciativas para el establecimiento de relaciones, al tiempo que el interés relacional demostrado por la gran mayoría de sus integrantes (88.9%) alcanza niveles moderados y altos.

Por último, el gobierno local, llamado a jugar un papel relevante debido al elevado poder de influencia que posee el grueso de sus actores (76,2%), exhibe altos índices de apoyo (76,2%) a los esfuerzos para el establecimiento de relaciones así como intereses relacionales a niveles moderados y altos en prácticamente la totalidad (95,2%) de los actores que componen este sector.

Resulta valido destacar que aun cuando el sector privado individual, con un poder de decisión o influencia bajo, se muestra mayormente indeciso, su posición no constituye un obstáculo para el desarrollo de una propuesta para el establecimiento y mejora de relaciones de colaboración entre actores turísticos.

Finalmente se desarrolló el proceso de formulación estratégica de la cooperación público-privada individual entre los actores del alojamiento turístico del territorio donde se confeccionó el sistema de indicadores de sostenibilidad para el mantenimiento y mejora de las relaciones entre actores turísticos locales.

La propuesta quedó conformada como muestra la (Tabla 5) por 14 indicadores, divididos en seis ámbitos (ambiental, económico, sociocultural, institucional, formación y empleo e innovación y transferencia tecnológica), que en su conjunto abarcan de forma sistémica las posibilidades asociativas de los actores turísticos del territorio.

Tabla 4. Propuesta de sistema de indicadores para el mantenimiento y mejora de relaciones entre actores del alojamiento turístico en Trinidad

Ámbito	Objetivo	Indicador	Expresión de cálculo
Sociocultural	Contribuir al desarrollo local del alojamiento turístico bajo criterios de sostenibilidad e integralidad	Nivel de inversión pública destinado al desarrollo del turismo	$(ITUR / ITOT) \times 100$ (ITUR): Total de ingresos generados por turismo; (ITOT): Total de ingresos generados por el conjunto de las actividades económicas
		Planificación turística participativa	Percepción de los representantes de la comunidad respecto a su participación en la planificación de la actividad turística
		Relación Visitantes/Población Residente	$(Vt / Rt) \times 100$ Llegadas de visitantes (V) en un período de tiempo; total de la población residente (R) en ese mismo período
Económico	Establecer indicadores de productividad, competencias y beneficios compartidos para ambos actores en sus relaciones	Participación de los actores económicos locales en la red	$(Apart/Aprop) \times 100$ (Apart) Número de actores que participan (Aprop) Número de actores que se propuso involucrar * 100
		Grado de satisfacción en servicios turísticos	$(TSAT / T) \times 100$ (TSAT) Nivel satisfactorio de calidad (T) Total de turistas en el área de estudio
Ambiental	Propiciar la realización de un turismo sostenible y amigable con el medioambiente	Disponibilidad de fuentes de abasto de agua para nuevos proyectos turísticos	$[(H2O(m3) \text{ POTEMP} + \Delta H2O(m3) \text{ POTEMP} / H2O(m3) \text{ TOT}] \times 100$ [H2O(m3) POTEMP] Metros cúbicos de agua potable empleados [ΔH2O(m3) POTEMP] Metros cúbicos de agua potable potencialmente utilizables [H2O(m3) TOT] Metros cúbicos disponibles en el área de estudio
		Capacidad de carga en lugares/ recursos de interés turístico en el área considerada	(Vr / Vd) (Vr) Visitantes efectivos (Vd) Visitantes deseables
Institucional	Favorecer los encadenamientos productivos en el territorio y fortalecer las relaciones de integración entre estas partes interesadas	Nivel de asociación del empresariado turístico local	$(ETASO/ETTOT) \times 100$ (ETASO) Empresarios turísticos integrados (ETTOT) Total de empresarios turísticos locales
		Integración del turismo en la planificación del Municipio	$(PRET t / PRETOT t) \times 100$ (PRET t) Presupuesto asignado a proyectos turísticos en un período (PRETOT) Total de presupuesto municipal para el mismo período
		Capacidad de gestión de la autoridad local	$(PTA/PTP) \times 100$ (PTA) Proyectos turísticos aprobados (PTP) Proyectos turísticos presentados
Formación y empleo	Enfatizar en la capacitación turística del personal, especialmente aquellos que dirigen la actividad en el municipio	Nivel de instrucción de los trabajadores de la actividad turística	(N1) nivel básico, (N2) nivel medio, (N3) al nivel superior, (N4) nivel superior con máster, (N5) nivel superior con Postgrado, (N6) con nivel superior y doctorado
		Graduados en programas de educación superior en turismo	$(Gtur/Gom) \times 100$ (Gtur) Total de graduados superiores en turismo del territorio (Gom) Total de graduados superiores en otras materias del territorio
Innovación y transferencia tecnológica	Procurar el acceso y la utilización de las nuevas tecnologías por parte de todos los actores implicados en la actividad turística del territorio	Actores con disponibilidad de acceso a canales de información y comunicación online	$(Ain/Aout) \times 100$ (Ain) Total de actores conectados a canales de información y comunicación online en el territorio (Aout) Total de actores sin acceso a canales de información y comunicación online en el territorio
		Organizaciones que aplican software como apoyo a la gestión administrativa de los servicios que se ofrecen	$(Oinf / Ot) \times 100$ (Oinf) Organizaciones con sistemas de gestión total o medianamente informatizada (Ot) Organizaciones con sistemas de gestión tradicionales

Fuente: Elaboración propia

Para comprobar la posible validez de la propuesta diseñada, el sistema de indicadores se presenta a consideración de un grupo de expertos. En este sentido se seleccionaron como criterios de evaluación de la propuesta, los siguientes:

- Enfoque sistémico: La interrelación entre cada uno de los indicadores y las acciones que cada una de estos propone, garantiza la sostenibilidad de las relaciones entre los actores.
- Rigor Científico: El sistema de indicadores propuesto se basa en criterios científicos sólidos
- Flexibilidad: El sistema debe permitir la asimilación racional de cambios que se producen en los objetivos estratégicos del objeto de estudio práctico.
- Pertinencia y Adaptación: Los indicadores propuestos se adaptan a la temática de estudio.
- Actualización: Posibilidad de disponer de nuevos valores para su actualización.

Para evaluar el cumplimiento de estos requisitos en el sistema propuesto, se seleccionan los expertos mediante la expresión:

$$E = \frac{P(1 - P) * K}{i^2}$$

Donde:
E: Número de expertos; **P**: Proporción de error estimado; **K**: Fiabilidad del proceso, asociado al nivel de confianza seleccionado; **i**: precisión

En el caso específico de esta investigación se tomaron los valores siguientes:
P= 0,02; **K**= 3,8416 (95%); **i**=0,1
Por tanto **E**≈ 7 expertos

Luego de calcular el número de expertos, se pasa a la selección de los mismos de manera intencional, según los siguientes criterios:
- Conocimientos del tema
- Disposición a participar en la investigación

Para ello se calcula el coeficiente K, que computa la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y se calcula por la siguiente expresión:

$$K = \frac{1}{2}(K_c - K_a)$$

Donde:
K_c: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el especialista acerca del problema, calculado de modo que: cero (0), indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa y uno (1), indica pleno conocimiento de la referida problemática.
K_a: Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del especialista determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón (Tabla 5).

Tabla 5.Tabla patrón para evaluación de expertos

Criterios de evaluación	Grado de influencia		
	Alto(A)	Medio(M)	Bajo(B)
1- Enfoque sistémico	0,1	0,05	0,2
2- Rigor Científico	0,5	0,05	0,1
3- Flexibilidad	0,3	0,2	0,5
4- Pertinencia y Adaptación	0,05	0,4	0,5
5- Actualización	0,05	0,1	0,1
Total	1	0,8	0,5

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

De tal modo que si:
 $Ka > 1$, influencia alta de todas las fuentes; $Ka > 0,8$; influencia media de todas las fuentes y $Ka > 0,5$; influencia baja de todas las fuentes.

La aplicación de este método demostró que los especialistas seleccionados están facultados para emitir criterios acerca del sistema de acciones propuesto. Con el resultado de la evaluación de los especialistas, se procede a realizar un análisis descriptivo a partir de la utilización de la media aritmética, como medida de posición y la desviación típica como medida de dispersión de los datos; para lo cual se emplearon las siguientes expresiones:

Media Aritmética: Como medida de tendencia central refleja el valor medio con que es evaluado cada criterio.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Desviación típica: Indica la dispersión que tiene la distribución de los valores en relación a la media.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

Posteriormente se aplica el Coeficiente de Variación de Pearson (γ) para determinar el número de veces que la desviación típica contiene a la media. Para $\gamma=0$, la representatividad de la media sería máxima, para $\gamma>0,5$; la media tiene baja representatividad para tomar decisiones. El coeficiente se determina con la siguiente expresión:

$$\gamma = \frac{\sigma}{\bar{X}}$$

Como los valores obtenidos del Coeficiente de variación de Pearson se comportan entre 0 y 0,2 para cada uno de los criterios, se puede asumir que la media aritmética es representativa para la toma de decisiones.

Tabla 6.Criterios de evaluación por expertos de la propuesta

Expertos	Criterios				
	C1	C2	C3	C4	C5
1	4	5	5	4	4
2	4	3	5	4	5
3	4	5	5	4	4
4	4	4	4	3	5
5	4	5	5	5	3
6	5	4	5	5	5
7	5	4	4	5	4
Medidas	Valores				
\bar{X}	4,29	4,29	4,71	4,29	4,29
δ	0,45	0,7	0,45	0,7	0,7
γ	0,11	0,16	0,1	0,16	0,16

Fuente: Elaboración propia

A partir del comportamiento de los valores del Coeficiente de variación de Pearson ($0 > 0,2$) para cada uno de los criterios, se puede asumir que la media aritmética es representativa para la toma de decisiones.

Los resultados obtenidos respecto al valor medio (\bar{X}) de cada uno de los criterios muestran un comportamiento alto (mayor que 4) en la evaluación de los especialistas. Esto demuestra que existe correspondencia en el criterio de los especialistas y por tanto el sistema de indicadores es evaluado de positivo para ser aplicado al objeto de estudio.

Gracias a la aplicación de las diferentes etapas descritas en el procedimiento aplicado se obtienen una panorámica del estado en que se encuentra el proceso de establecimiento de relaciones entre actores del alojamiento turístico en Trinidad. Los resultados obtenidos durante este proceso permiten a los autores arribar a un grupo de conclusiones parciales.

En primer lugar, se evidenció que a pesar de existir nexos entre los actores públicos y privados del sector turístico en la ciudad, sus relaciones resultan aún incipientes, prevaleciendo un marcado carácter conflictual especialmente entre el sector privado del alojamiento turístico y las instituciones legales pertenecientes al sector público, lo cual limita la participación e impide crear mecanismos y estrategias de desarrollo.

Se aprecia que la red de actores que funciona en el territorio no responde a un centro específico, sino que existe una marcada dispersión, un bajo nivel relacional y debilidad en los vínculos entre los actores que la integran, aspectos que atentan contra el correcto establecimiento de relaciones de colaboración entre los actores turísticos locales.

Se constató que las relaciones entre el sector público y el sector privado en el área del alojamiento turístico en el territorio se desarrollan actualmente en el escenario de coordinación, donde cada uno de los actores establece sus propios objetivos, respetándose mutuamente y reconociendo sus derechos y deberes legales pero aun distantes del estatus colaborativo deseado.

La propuesta resultante del proceso investigativo constituye una herramienta útil para promover un modelo de gestión turística basado en la gobernanza participativa al tiempo que confiere confiabilidad y autonomía al proceso de desarrollo turístico local.

DISCUSIÓN

El estudio realizado por los autores funciona como punta de lanza si se tiene en cuenta que la producción académica vinculada a la problemática del establecimiento de relaciones entre actores turísticos en el entorno turístico cubano resulta relativamente escasa. Si bien algunos trabajos como los de Benítez (2019) y Zequeira-Camero (2019) desarrollan un acercamiento al estado actual de las relaciones entre actores turísticos locales desde la óptica del análisis de redes sociales, sus investigaciones poseen un carácter descriptivo y adolecen de una perspectiva holística que abarque temas como la sostenibilidad en el turismo y la determinación de las causas que originan el bajo nivel relacional en los territorios objeto de estudio.

Los resultados obtenidos en la investigación muestran una nueva funcionalidad en el trabajo con indicadores de sostenibilidad turística como herramienta para potenciar el establecimiento de relaciones entre actores turísticos. Esto abre un nuevo espectro de actuación donde los indicadores turísticos asuman un papel más proactivo y se distancien de su rol tradicional como mecanismo de control dentro de la implementación de un modelo para la gestión del turismo.

La herramienta diseñada aporta una perspectiva novedosa al integrar aspectos como la sostenibilidad y el desarrollo turístico local, al tiempo que propone nuevos ámbitos de actuación (institucional, formación y empleo e innovación y transferencia tecnológica) a los tradicionales (económico, político y social) que le otorgan un carácter sistémico y contemporáneo.

La información recopilada pone en evidencia que existen múltiples flaquezas en el ámbito relacional entre los actores públicos y privados del alojamiento turístico en Trinidad. Este hecho constituye un llamado de alerta para las autoridades turísticas a escala nacional, máxime si se tiene en cuenta que la ciudad patrimonial constituye uno de los destinos más consolidados del país.

El sesgo economicista que por años ha marcado el estudio del turismo con un discurso que gira en torno al crecimiento de cifras de turistas y la captación de divisas, pudiera constituir una limitante a la hora de estudiar a futuro las relaciones entre actores turísticos, en tanto este tema exige una visión global donde se aborden todas las aristas entorno al desarrollo sostenible.

CONCLUSIONES

La actual situación del país, a partir de la implementación de los lineamientos de la política económica y social demanda la articulación de mecanismos para la correcta gestión del turismo a escala local. Para ello contar con herramientas como la propuesta elaborada en esta investigación constituye una auténtica fortaleza en materia de gobernanza turística. El empleo de indicadores de sostenibilidad turística en el estudio y fortalecimiento de relaciones entre actores turísticos locales abre un nuevo panorama en la producción científica vinculada al desarrollo turístico local. La propuesta diseñada como resultado de la presente investigación, establece un punto de partida y marca las directrices de hacia dónde se debe enfocar el trabajo en el establecimiento y mejora de las relaciones entre actores turísticos locales. Sin embargo resulta necesario mantener un monitoreo constante que permita detectar fallas en el proceso e introducir correcciones de resultar necesarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila, J. (2017). Análisis de redes sociales: Conceptos clave y cálculo de indicadores. Chapingo, México: Universidad Autónoma Chapingo (UACH), Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM). Serie: Metodologías y herramientas para la investigación, Volumen 5.

Alvarez-Aja, Y (2019). Mapeo de actores claves del alojamiento turístico en la ciudad de Trinidad. (Tesis de grado). Recuperado de <http://dspace.uclv.edu.cu>.

Alvarez, C. K., Muñoz, G. R., y Machado-Chaviano, E. L. (2017). Relaciones entre los actores públicos y privado individual del alojamiento turístico en Santa Clara. *Teoría y Praxis* (23), 71-91. DOI: 10.22403/UQROOMX/TYP23/03

Alvarez, C. K. (2020). La cooperación público-privada individual con enfoque estratégico en la gestión local de alojamiento turístico. (Tesis doctoral). Recuperado de <http://dspace.uclv.edu.cu>.

Balagué i, C. J & Navinés, B. F. (2012) Sistema de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico: aplicación a la Costa Brava centro. *Harvard Deusto Business Research*. Volumen 1(2), 132-146. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3926/hdbr.27>

Benítez, R. N. (2019) Relaciones entre actores de alojamiento turístico en Cienfuegos. (Tesis de grado). Recuperado de: <http://dspace.uclv.edu.cu> .

Cardona, B., R., y Sariego. K. L. (2010). Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo. San José de Costa Rica: Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad. Recuperado de: <http://sabersocial.virtual.avina.net/DownloadProxy.aspx,2010>.

Furtado, L. S., Mantovanelli, O., y Cioce, S. A. (2012). Gobernanza y territorialidad en el desarrollo turístico regional: El caso del Oktoberfest en Blumenau Brasil. Estudios y Perspectivas en Turismo, Volumen. 21(6), 1369-1388. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180725030002> .

Herrera, I. M., Fernández, J. I., Vázquez, A. V., y Rodríguez, R. M. (2018). Dinámica relacional en los Pueblos Mágicos de México. Estudio de las implicaciones de la política turística a partir del análisis de redes. Anuario Turismo y Sociedad, Volumen.22, 85-104. DOI: 10.18601/01207555.n22.05.

Merinero, R. R., y Pulido-Fernández, J. I. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. Cuadernos de Turismo, (23), 173-194. Recuperado de: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/70091> .

Consejo de Estado. (13 de enero de 2020). Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana. No. 20 Ordinaria. Recuperado de: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-20-ordinaria-de-2020> .

Consejo de Estado. (10 de julio de 2018). Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana. No. 35 Extraordinaria. Recuperado de: <https://www.fgr.gob.cu/es/gaceta-oficial-no35-extraordinaria-de-10-de-julio-de-2018%20%3c> .

Oficina Nacional de Normalización. (2014). NC 127: 2014. Industria turística: requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. Recuperado de: <https://www.ncnorma.cu>

Oyarzún, M., E. y Szmulewicz, E., P. (2018). Fortalecimientos de la Gestión en Destinos Turísticos: Recomendaciones para el diseño de programas operativos. Turismo y sociedad, 93-102. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=1510138>

Organización Mundial de Turismo (2014). Manual de turismo accesible para todos: Alianzas público-privadas y buenas prácticas. UNWTO Publicaciones, 1-66. Madrid. Recuperado de <http://www.e-unwto.org>

Perelló C., J.L. (2012). Turismo, Migración y Proyectos de codesarrollo en el escenario turístico cubano. Paper presented at the Annual Proceedings, The Association for the Study of Cuban Economy. Recuperado de: <http://www.ascecuba.org>

Perelló C., J.L. (2017). Una mirada al turismo internacional en Cuba rumbo a 2017. Dossier: La letra de Temas. Recuperado de <http://www.temas.cult.cu>

Schenkel, E., y Almeida, F. G. (2015). La política turística y la intervención del Estado: El caso de Argentina. Perfiles latinoamericanos, Vol.23 (46), 197-221. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx>

Shaadi, R. L. d. S., Pulido-Fernández, J. I., & Rodríguez-Herrera, I. M (2018). Análisis de las Partes

Interesadas en la Gestión del Turismo de Reuniones en la ciudad de Aguascalientes (México) a partir de los elementos básicos del análisis de redes. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 16(1), 179-196. Recuperado de: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.012>

Tapellas, E. (2007) El mapeo de Actores Claves, “un abordaje interdisciplinario”, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). Recuperado de: https://www.buyteknet.info/files/data/ana_pla_sis_amb/EstebanTapella.pdf

Vilchis-Onofre, A. A; & Palafox-Muñoz, A. (2019). El desafío de indicar la sustentabilidad en el turismo. *Turismo: Estudios & Prácticas*, Vol. 8, (2), p 8-28. Recuperado de: <http://repobiblio.cuc.uqroo.mx>

Zequeira-Camero, C.A. (2019). Evaluación de las relaciones entre actores de alojamiento turístico en Trinidad. (Tesis de grado). Recuperado de <http://dspace.uclv.edu.cu>.